



# PLAN MANAGERIAL

*26 novembre 2015*

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| <b>PREAMBULE.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>I. La gouvernance pour la mise en œuvre d’une politique managériale efficace et pérenne ....</b>   | <b>3</b>  |
| <b>II. Revue des cadres /revue des carrières.....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>III. Les parcours professionnels au ministère de la défense .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>IV. Développer l’accompagnement des cadres, conforter les communautés de cadres et les échanges de pratiques pour développer la transversalité et la mixité des cultures professionnelles.....</b> | <b>12</b> |
| <b>V. Plan de formation de l’encadrement.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>VI. Promouvoir une culture et une pratique de l’évaluation de l’activité des cadres .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>VII. Améliorer les dernières parties de carrières .....</b>  | <b>19</b> |

## PREAMBULE

Le personnel civil de la Défense constitue, avec le personnel militaire l'un des deux pivots garantissant la cohérence de notre système de défense. Les deux composantes partagent les valeurs d'intérêt général, de responsabilité, d'intégrité, d'efficacité et de qualité du travail.

Le plan managérial du ministère de la défense présente, en lien avec les principes édictés par la circulaire du Premier ministre, un certain nombre de pratiques de management et d'accompagnement qui ont été mises en œuvre depuis plusieurs années, fondées sur la valorisation des compétences et la transparence des procédures. Des voies d'amélioration et de consolidation sont également abordées sous forme de propositions (identifiées par le symbole «● P. »).

Le périmètre des emplois et des corps concernés s'entend, d'une part, des emplois d'encadrement supérieur civil, pourvus essentiellement par le corps des administrateurs civils (AC), et, d'autre part, des emplois fonctionnels, c'est-à-dire de tous les corps susceptibles d'y être nommés, y compris ceux des militaires, sans préjudice des dispositions propres à la gestion du personnel militaire, prévues par le Code de la défense. Certaines dispositions sont toutefois étendues à des cadres A.

La qualité de vie au travail impactant l'ensemble des composantes de cette nouvelle dimension managériale, surtout dans un contexte d'accélération des réformes, elle requiert l'attention particulière et permanente des ressources humaines (RH) du ministère qui s'associera résolument à toute démarche interministérielle en ce sens.

# **I. La gouvernance pour la mise en œuvre d'une politique managériale efficace et pérenne**

Parmi les orientations stratégiques du Livre blanc de 2013 figure la mise en place d'une nouvelle gouvernance, indispensable pour adapter l'armée d'aujourd'hui aux enjeux de demain.

Primauté des forces et du soutien opérationnel, mise en cohérence du ministère, efficacité, confiance et engagement fondent les principes ministériels fixés pour la transformation engagée par le ministère de la défense.

Ces principes guident la fonction RH ministérielle et sous-tendent sa gouvernance.

Dans ce cadre, le secrétaire général pour l'administration (SGA) communique une nouvelle impulsion à la modernisation de la politique de gestion des ressources humaines, ainsi qu'à la politique interministérielle d'identification, de diversification et de formation des futurs cadres dirigeants.

Avec le soutien du directeur des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), le SGA pilote et anime la politique de l'encadrement civil. Il appuie le chef d'état-major des armées dans la définition et la mise en œuvre de la politique relative à l'encadrement supérieur militaire. Il organise des réunions mensuelles sur le suivi des mouvements des cadres supérieurs et sur des sujets de politique de l'encadrement supérieur, ainsi que des revues de cadres visant à identifier des viviers pour les emplois fonctionnels et les emplois de cadres dirigeants.

Il préside le comité des parcours professionnels de l'encadrement supérieur, composé de l'ensemble des employeurs du ministère. Il réunit régulièrement les administrateurs civils ainsi que les autres cadres militaires et civils et prépare le comité des rémunérations des cadres dirigeants. Pour répondre aux objectifs de rénovation et de transparence, le SGA a également, depuis 2013, incité toutes les directions d'emploi à organiser des comités d'audition pour le recrutement sur les emplois fonctionnels.

Cette gouvernance s'appuie sur des structures dédiées à l'accompagnement de l'encadrement dirigeant et supérieur, des cadres, ainsi qu'au développement des pratiques managériales et au coaching.

## **1. La mission « encadrement supérieur et cadres dirigeants » (MES)**

Dans le cadre de la gouvernance de l'encadrement supérieur exercée par le SGA, la mission « encadrement supérieur et cadres dirigeants » est chargée de proposer la politique générale et de valorisation de l'encadrement supérieur civil de l'ensemble du ministère.

Elle a pour objectif d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins de l'administration en ressources humaines et le profil des personnels à haut potentiel, d'organiser des parcours professionnels attractifs pour les administrateurs civils et de constituer les viviers de cadres pour l'accès aux emplois fonctionnels.

Elle assure le suivi personnalisé des carrières des cadres supérieurs civils tout au long de leur parcours professionnel et travaille en liaison avec les inspecteurs civils chargés des évaluations d'orientation de type 360°.

Elle a également en charge le recrutement des cadres supérieurs civils, le secrétariat permanent du comité des parcours professionnels de l'encadrement supérieur civil, la participation aux travaux interministériels relatifs aux cadres dirigeants de l'Etat, et notamment la préparation du vivier ministériel des cadres civils et militaires susceptibles d'occuper ce type d'emploi, ainsi que le suivi des dispositifs d'accompagnement

et de formation qui leur sont dédiés. Elle participe aux comités d'audit organisés par les employeurs pour le recrutement sur des emplois fonctionnels et est garante de la bonne procédure.

La MES fait par ailleurs partie du réseau encadrement supérieur animé par la direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) et du réseau des correspondants cadres dirigeants, piloté par le secrétariat général du gouvernement (SGG).

Il est spécifié que les cadres A, qui envisagent de poser leur candidature à la sélection par la voie du tour extérieur administrateur civil (TEAC), peuvent être reçus en entretien par la MES, préalablement à la réunion annuelle d'information sur cette procédure.

## **2. La cellule management du SGA**

En liaison avec les directions et services du secrétariat général pour l'administration (SGA), notamment avec la direction des ressources humaines du ministère de la défense (DRH-MD), la cellule management est chargée, en faveur des cadres civils et militaires du SGA :

- d'élaborer, de mettre en œuvre et de suivre le plan de développement des pratiques managériales et d'accompagnement aux transformations ;
  - de mettre en place l'accompagnement de carrière personnalisé et le suivi des potentiels, en particulier le coaching, afin de faciliter le développement personnel et professionnel et d'améliorer les pratiques managériales en conciliant la performance et le bien-être.
- **P** : Etendre le périmètre de compétence de la cellule aux cadres hors SGA. Les modalités de mise en œuvre de cette orientation devront être étudiées.

## **3. La sous-direction de la gestion du personnel civil (SDGPC)**

Au sein du service des ressources humaines civiles de la DRH-MD, la sous-direction est notamment chargée de la gestion ministérielle des ressources humaines civiles, de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, du recrutement, de la formation, de la mobilité, du conseil de carrière et de l'avancement des personnels civils. Elle élabore les directives de gestion déclinant la politique ministérielle en matière de ressources humaines civiles et anime les différents réseaux ministériels y afférents. Elle assure l'accompagnement et l'information des cadres A civils de la défense (hors AC) et structure leur mobilité à court et moyen terme à l'aide d'un certain nombre d'outils, dont les revues de postes et de compétences. Elle s'appuie, en termes d'accompagnement, sur la cellule management du SGA.

- **P** Constitution d'une cellule chargée des attachés, dans un premier temps, attachés principaux et hors classe et CAD, au début 2016.

## **4. Les inspecteurs civils de la défense placés auprès du secrétaire général pour l'administration**

Les inspecteurs civils de la défense (ICD) participent également à l'accompagnement professionnel des administrateurs civils en réalisant depuis 2009 les bilans d'orientation dits « 360° » qui permettent d'évaluer les compétences managériales des cadres et constituent ainsi une aide à la décision pour leur déroulement de carrière, notamment en vue de leur accès aux emplois fonctionnels. Ils peuvent aussi être sollicités pour un accompagnement personnalisé, ponctuel ou soutenu, de cadres qui souhaitent bénéficier d'un mentorat. L'inspecteur du personnel civil de la défense (IPCD) est par ailleurs habilité à conduire des actions de coaching offertes à l'encadrement supérieur civil.

## II. Revue des cadres / revue des carrières

Les revues de cadres se sont sensiblement développées ces dernières années au ministère de la défense, tant pour répondre au processus de constitution du vivier des cadres dirigeants de l'Etat (CDE) que pour identifier les cadres aptes à occuper des emplois supérieurs et fonctionnels, selon des modalités voulues transparentes et équitables.

### 1. La revue des carrières pour l'accès au vivier des futurs cadres dirigeants de l'Etat

Un vivier interministériel de 700 cadres supérieurs (dont une centaine de cadres du ministère de la défense), susceptibles de faire l'objet d'une nomination à court terme aux emplois supérieurs de l'Etat, a été constitué grâce à la réalisation de revues de carrières dans tous les ministères, dans les inspections interministérielles, au Conseil d'Etat et à la Cour des comptes. Ce vivier est mis à la disposition des autorités de nomination dans le cadre du système d'information des cadres dirigeants de l'Etat.

La détection porte sur les cadres supérieurs, situés en N-1 et en N-2 des cadres dirigeants de l'Etat du périmètre d'emploi de l'autorité concernée, susceptibles d'être proposés au vivier des futurs cadres dirigeants de l'Etat. L'appréciation du potentiel managérial est effectuée à partir du « profil commun des compétences managériales », document élaboré sous l'égide du SGG, en privilégiant les regards et les avis croisés.

Le choix des cadres à proposer au vivier est fondé sur le niveau de responsabilité, les résultats obtenus dans les emplois successifs et l'appréciation du potentiel et des compétences managériales. Les orientations données par le SGG visent la qualité des candidatures, la diversité des profils et le respect des objectifs de mixité.

#### - **Processus élaboré au sein du ministère de la défense**

Une revue des cadres est effectuée par chaque grand employeur, grand subordonné du ministre (chef d'état-major des armées, délégué général pour l'armement, secrétaire général pour l'administration) et par le contrôle général des armées. Au sein du SGA, la revue des cadres s'effectue en comité directeur, avec l'appui du DRH-MD, en présence de l'ensemble des directeurs placés sous l'autorité du SGA, et de la DPES.

Une réunion de synthèse des grands subordonnés du ministre, en présence du DRH-MD et de la DPES, permet ensuite un échange et une harmonisation, afin d'aboutir à des propositions répondant aux objectifs fixés en interministériel.

La revue des carrières est la troisième étape du processus, présidée par le directeur adjoint du cabinet civil et militaire du ministre. Elle examine les profils des cadres militaires et civils qui sont ensuite proposés au SGG, en vue de leur inscription au vivier des cadres dirigeants de l'Etat. Après validation des propositions par le SGG, les cadres suivent une session d'assessment center (méthode qui évalue les compétences au travers de plusieurs outils psychométriques et par des mises en situation).

### 2. Les revues de cadres pour l'accès à des emplois supérieurs et fonctionnels

Elles se déroulent en deux étapes :

- Des rencontres bilatérales entre la DPES et chaque employeur, afin d'effectuer, deux fois par an et par direction, une revue des cadres et des emplois vacants ou susceptibles de l'être sur l'année en cours et l'année suivante. Le périmètre est celui de l'ensemble des emplois ouverts aux

administrateurs civils, dont celui des emplois fonctionnels (chef de service, sous-directeur, directeur de projet et expert de haut niveau), emplois normalement réservés aux administrateurs civils mais ouverts, dans la limite de 50% des emplois, à d'autres corps d'encadrement supérieur civil et militaire.

Ces échanges permettent d'identifier les cadres supérieurs à proposer au vivier des emplois fonctionnels, en fonction de leur réussite sur les postes tenus et de leur potentiel. Ces propositions sont ensuite soumises à la validation du DRH-MD et du SGA, afin d'être présentées au comité des parcours professionnels de l'encadrement supérieur.

- Le comité des parcours professionnels de l'encadrement supérieur (CPP), qui réunit, chaque semestre, sous la présidence du SGA, l'ensemble des employeurs civils et militaires (directeurs au sein du SGA, état-major des armées, contrôle général des armées, directeurs des ressources humaines des armées et directions, direction des ressources humaines de la direction générale de l'armement, direction générale des relations internationales et de la stratégie,...), étudie le plan de relève des administrateurs civils pour l'année en cours et l'année suivante.  
Les travaux du CPP sont aussi l'opportunité de solliciter, auprès des DRH d'armées et de la DGA, l'ouverture de nouveaux postes au personnel civil.

### **3. Compétences du vivier et rythme de mobilité**

- **P.** Les compétences « techniques » des intéressés sont extraites des biographies et d'une CVthèque, dont le modèle rénové s'est inspiré du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME), en raison de l'unicité et de la vocation interministérielle du corps des AC.

Cette CVthèque fera l'objet en 2016 d'une nouvelle campagne de collecte et d'actualisation des données auprès des AC.

- **P.** Hors le cas spécifique des emplois fonctionnels, les AC ayant atteint une ancienneté de trois ans dans leur poste, et leurs employeurs, seront invités à se prononcer sur la poursuite ou non de leur mission au-delà de cette durée, dans les limites d'une période globale de six ans. Les AC qui laissent présager une mobilité au-delà des trois ans verront leur poste diffusé comme « susceptible d'être vacant ».

- **P.** Dans le cadre de la réflexion sur une période privilégiée de mobilité des administrateurs civils, une étude avait été conduite par la MES en 2012 auprès des autres départements ministériels. Les conclusions de cette étude tendaient à préserver une souplesse de gestion jugée essentielle pour les départs en mobilité vers d'autres administrations qui doivent s'effectuer au fur et à mesure des opportunités (ce que confirme, dans l'annexe n°1, le rythme aléatoire des mouvements réalisés en 2013 et 2014). Il est proposé que cette étude soit actualisée en 2016.

### **4. Transparence des offres d'emploi**

La volonté de transparence touche l'ensemble des postes ministériels comme en témoigne l'instruction relative à l'emploi, la mobilité et les parcours professionnels du personnel civil de la défense en cours de validation.

Cette volonté se traduit :

- pour les administrateurs civils par :
  - la transmission des listes de postes vacants ou susceptibles de l'être sur l'année en cours et l'année suivante, effectuée chaque semestre, après les réunions du CPP de l'encadrement supérieur, auprès de l'ensemble des AC du ministère de la défense ;
  - la communication systématique « au fil de l'eau » des fiches de postes, par messagerie, à l'ensemble des AC du ministère de la défense.

- pour les cadres civils par :

- une publication obligatoire à la bourse nationale des emplois ministériels (BNE) confirmée par instruction ;
- la transposition d'une démarche similaire à celle retenue pour les AC aux postes ouverts aux attachés d'administration hors classe ainsi qu'aux postes de conseiller d'administration de défense (CAD). Les agents ciblés sont informés au fil de l'eau par messagerie de l'ensemble des vacances.

## **5. Les comités d'audition pour l'accès aux emplois fonctionnels**

Un comité d'audition pour l'accès aux emplois fonctionnels a été mis en place à partir de 2013, à titre expérimental, puis a été étendu à l'ensemble des directions du ministère en 2014, conformément au souhait du ministre de la défense.

Cette procédure, qui réunit le directeur d'emploi ou son représentant, un ICD, la DPES et, souvent, un quatrième membre interne ou externe choisi en fonction du sujet, permet d'avoir des regards croisés sur les candidats, améliore la connaissance qu'ont les directions d'emploi des administrateurs civils et donne également davantage de légitimité au choix des candidats retenus.

La visibilité qu'elle apporte dans la désignation des personnes qui sont nommées aux emplois fonctionnels contribue au rééquilibrage des AC dans le taux d'occupation de ce type d'emploi.

● **P.** Afin d'améliorer l'information des candidats non retenus, il est proposé que les employeurs en assurent la communication par messagerie, en mettant en copie la DPES, qui assurera un débriefing individuel, si les cadres en font expressément la demande.

## **6. Les revues de postes et de compétences des cadres A (hors AC)**

Ces revues de postes et de compétences structurent la mobilité en organisant annuellement - dans le respect de la réglementation en vigueur et sur la base d'une véritable démarche de gestion des emplois et des compétences (GEC) - la rencontre de l'offre et de la demande d'emplois.

Dans un souci de transversalité, ces revues sont organisées au niveau national par la sous-direction de la gestion du personnel civil. Elles conduisent, sur la base d'une démarche partagée avec les employeurs :

- à identifier et à prioriser le vivier des postes vacants, tout en recherchant les possibilités d'augmentation de ce vivier ;
- à définir le vivier des ressources mobilisables :
  - sur la base de vœux de mobilité émis par les agents ;
  - en lien avec des données telles que l'ancienneté des agents dans le poste, les prévisions de réintégration ou certaines suppressions de postes, afin de mieux prendre en compte la situation des agents « restructurés ».

Sur la base du référentiel-métiers ministériel, pour chaque poste priorisé sera proposé un vivier de candidats appelés à être reçus par l'employeur, dans des délais courts, à des fins de sélection. Quant aux agents n'ayant pas émis de vœux de mobilité, mais dont l'ancienneté dans le poste est supérieure à 5 ans, un dispositif expérimental a été mis en œuvre à leur profit mi-2015, afin de les accompagner éventuellement dans une démarche de mobilité.



Enfin, pour tous ceux souhaitant évoluer dans leur champ de compétences, des parcours professionnalisants peuvent être proposés (parcours de formation personnalisé permettant d'accompagner la prise de poste). Dans tous les cas, tous les agents dont le dossier est évoqué en revue sont informés de l'analyse faite de leur dossier.

Une première revue permettant d'initialiser la démarche pour les 600 attachés principaux du ministère sera organisée fin 2015. Ensuite, les revues de postes et de compétences seront conduites chaque année au mois d'avril, pour permettre une coordination et une articulation de la mobilité des cadres civils du ministère avec celle des cadres militaires.

### III. Les parcours professionnels au ministère de la défense

#### 1. La démarche retenue pour les administrateurs civils

Il n'existe pas à proprement parler de parcours-type, mais plutôt des règles de gestion qui accompagnent les différentes étapes d'un parcours jugé réussi au sein de notre administration. Ces règles communes doivent être acceptées et partagées, tant par les administrateurs civils que par les directions-employeurs.

##### 1.1. Les moments-clés du parcours (voir annexe 2) :

- **1<sup>ère</sup> étape : l'affectation au ministère de la défense**

La durée souhaitée est au minimum de 3 à 4 ans avant de partir en mobilité statutaire. Cette durée est nécessaire à un bon « ancrage » et permet de connaître les enjeux ministériels. Les jeunes AC peuvent ainsi tisser un réseau de relations et consolider leur expérience professionnelle, notamment leur expertise, soit dans le domaine financier, celui des ressources humaines, juridique ou systèmes d'information, voire dans les relations internationales.

Ce laps de temps est jugé essentiel pour la suite du parcours.

Les nouveaux arrivants - élèves de l'ENA ou « sortants » du tour extérieur - sont dûment informés de la nécessité de respecter ce délai sur leur premier poste (période qui concerne deux postes, adjoint puis chef de bureau, à la direction des affaires financières et à la direction générale des relations internationales et de la stratégie).

- **2<sup>ème</sup> étape : la mobilité statutaire**

Elle se prépare très en amont. Les AC sont invités à prendre l'attache de la MES au moins un an avant leur départ souhaité en mobilité statutaire. Pour mémoire, le ministère de la défense présente la particularité de ne pas relever de l'organisation territoriale de l'Etat et ne dispose pas de services déconcentrés en tant que tels. Quelques postes sont ouverts aux AC dans ses services extérieurs : directeurs de centres ministériels de gestion (CMG), chefs de groupements de soutien de bases de défense (GSBdD) et postes de secrétaire général au sein des établissements publics sous tutelle du ministère. Compte tenu de l'évolution réglementaire, inciter au départ en mobilité statutaire à l'extérieur du ministère deviendra un impératif.

- **3<sup>ème</sup> étape : Le retour de mobilité statutaire**

La préparation du retour au ministère de la défense après la mobilité statutaire est un moment d'échanges particulièrement nourris. L'objectif est en effet de positionner les AC sur des postes plus lourds en essayant de respecter, dans toute la mesure du possible, l'adéquation entre le souhait des intéressés en termes de domaines-métiers et les postes disponibles. Il s'agit de postes de haut niveau, comme adjoints à sous-directeurs, postes à l'international ou d'autres emplois à fort contenu, qui préparent à l'accès à des paliers supérieurs.

Ce dialogue est primordial pour revenir sur un poste bien positionné, et au bon moment, au sein du ministère, quitte à devoir proroger la durée de la mobilité statutaire au-delà de la durée de deux ans.

- **4<sup>ème</sup> étape : L'accompagnement pour se préparer aux emplois fonctionnels**

La réussite sur les postes qui précèdent est essentielle pour être identifié au vivier des AC susceptibles d'occuper un emploi de sous-directeur ou de directeur de projet ou un emploi non fonctionnel de haute

responsabilité ou de haute expertise. Le ministère de la défense compte 23 postes éligibles au grade d'administrateur général (AG), et notamment sur des fonctions génériques (soit une quarantaine de postes effectivement éligibles au total).

## 1.2. Les leviers de l'accompagnement du parcours

L'accompagnement des AC (187 gérés par le ministère au 31 décembre 2014) intervient à plusieurs niveaux tout au long des parcours organisés sur la base du métier, de la compétence et d'une ascension progressive :

- au moment de l'évaluation annuelle des cadres supérieurs par leur supérieur hiérarchique ;
- au moment des entretiens de carrière menés par la directrice de projet encadrement supérieur et cadres dirigeants qui concernent l'ensemble des AC du ministère. Elle assure aussi l'accueil des AC d'autres départements ministériels qui, pour certains, font leur mobilité au sein du ministère de la défense ;
- au moment de l'accompagnement par la cellule management, chargée de structurer l'accompagnement individuel et collectif des cadres, dont le coaching, pour une aide dans la démarche de management ou lors d'une prise de fonction ;
- au moment des évaluations d'orientation à 360°, dont les modalités sont détaillées au point VI.

L'accompagnement, c'est aussi :

- la synergie d'un ensemble de forces, mais l'AC reste acteur de son parcours, tout en bénéficiant d'un dispositif solide de formation ministériel. Il doit rechercher à diversifier son expérience en alternant des postes au sein du SGA, de la DGA, au sein des armées, en administration centrale et dans les services extérieurs, les établissements publics, et en alternant des fonctions de conception, de gestion d'encadrement et d'expertise. Dans un contexte en pleine transformation, il est vivement incité à développer, au-delà de compétences managériales transverses, deux domaines d'expertise confirmée (gestion économique et financière, RH, droit, systèmes d'information, etc.) ;
- le comité des parcours professionnels, qui permet d'avoir une vision opérationnelle et une meilleure connaissance du vivier au travers d'échanges concrets inter-directionnels sur l'encadrement supérieur ;
- le réseau encadrement supérieur piloté par la DGAFP, qui se réunit plusieurs fois par an et dont fait partie la DPES. Il est composé de représentants de tous les ministères et grandes administrations et traite de tous les sujets intéressant l'encadrement supérieur, notamment celui des parcours professionnels, en favorisant l'interpénétration des connaissances et des pratiques.

## 2. Parcours et mobilité des autres cadres A

Plusieurs leviers structurent les parcours professionnels et la mobilité des cadres A du ministère :

- le référentiel des emplois ministériel porte présentation de certains parcours professionnels ;
- les entretiens d'évaluation participent à l'identification des viviers de compétences et des viviers des compétences mobilisables, par famille, par corps, par territoire ;
- les entretiens de carrière, avec les membres du réseau « conseiller mobilité carrière », affinent cette connaissance et accompagnent les étapes-clés des parcours des cadres A du ministère (prise de poste, principalat...), afin de mieux répondre à leurs aspirations comme aux besoins des employeurs ;
- la procédure de réintégration, pour les cadres A ayant momentanément quitté le ministère, permet d'intégrer dans les viviers de compétences une population souvent oubliée, tout en structurant l'accompagnement de ces agents vers un emploi ministériel ;
- et, pour mémoire, les « revues de postes et de compétences » qui restent l'outil-clé.

**P.** Le CMG de Toulon a mené une expérience très intéressante de mise en place de parcours professionnalisants pour réorienter la carrière de catégories B et C après une restructuration et qui pourrait peut-être être élargie à des A.

### **3. Célibat géographique et équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

Un parcours professionnel valorisant s'accompagne d'une mobilité fonctionnelle qui est parfois géographique, compte tenu des implantations de certains postes en province, voire à l'étranger.

- **P.** Pour encourager la mobilité sur ces emplois de responsabilité géographiquement éloignés, il est proposé d'utiliser la notion d'intérêt du service en cas de mutation, afin que les agents dans cette situation bénéficient d'une prise en charge de leur déménagement.

- **P.** De même, dans le cadre d'une meilleure « qualité de vie au travail », il pourrait être préconisé une plus grande égalité de traitement entre cadres supérieurs civils et militaires : elle reviendrait à permettre, notamment aux AC en fonction en province, ou à ceux dont les fonctions nécessitent de nombreux déplacements, de bénéficier d'aides matérielles (comme par exemple, pouvoir disposer d'un hébergement dans les sites militaires) et, de ce fait, obtenir la modification de la directive (n°D-13-006896) du 4 juin 2013 qui limite à un an cette possibilité, dans le cadre de la politique d'hébergement à l'étude.

## **IV. Développer l'accompagnement des cadres, conforter les communautés de cadres et les échanges de pratiques pour développer la transversalité et la mixité des cultures professionnelles**

Deux grandes typologies d'actions encadrent cette rubrique :

### **1. Evénements, échanges, partages**

Des événements sont mis en place, destinés à développer les échanges, la réflexion sur l'environnement et les modes de travail et à favoriser la transversalité dans la communauté des cadres du ministère de la défense, en dépassant le cadre des directions :

- les réunions de cadres :
  - s'agissant des AC, leur réunion annuelle d'information prend, une année sur deux, la forme d'une « rencontre des AC » associant des intervenants d'un autre ministère ou d'une autre administration. Ces échanges permettent d'aborder l'actualité du ministère et les sujets relatifs au corps des AC et aux réformes ;
  - s'agissant des attachés, la délocalisation en province de certaines réunions, déjà pratiquée, sera poursuivie, voire amplifiée, pour rompre « l'isolement » administratif de certains cadres. Des rencontres régionales ont été organisées, début 2015, au profit des 1500 attachés en fonction au ministère de la défense. Près de 1000 d'entre eux ont pu échanger avec les responsables de la sous-direction de la gestion du personnel civil (SDGPC - DRH-MD) et bénéficier d'une présentation de toute l'actualité concernant leur corps (corps interministériel des attachés d'administration de l'Etat (CIGEM), grade à accès fonctionnel (GRAF), postes de conseiller d'administration de la défense (CAD)), mais aussi d'une information sur l'accompagnement de la mobilité et des parcours professionnels (y compris la préparation au principalat et à la sélection par la voie du tour extérieur). Ces rencontres seront renouvelées régulièrement en liaison avec les CMG (DRH-MD) et la sous-direction de la gestion des personnels relevant de l'administration centrale (SDGPAC - service parisien de soutien de l'administration centrale (SPAC)) avec l'objectif de répondre à leurs préoccupations. D'autres sujets, comme les postes proposés, pourraient être utilement développés.
- les séminaires top management (1 à 2 fois par an sur des thématiques transverses destinées à susciter les échanges et la réflexion (ex. : manager en période de réforme, contrôle interne, élaboration de la feuille de route du SGA....).
- Les échanges et partage d'expériences à travers les formations communes aux cadres militaires et civils du centre de formation au management du ministère de la défense (CFMD)... Il est envisagé que certaines formations soient délocalisées en province, comme évoqué précédemment, pour des séminaires d'information de cadres.
- Le séminaire des anciens auditeurs du CFMD, qui rassemble chaque année les cadres des directions, armées et services. Les thèmes abordés lors du séminaire annuel des anciens auditeurs sont, en effet, fédérateurs pour les cadres du ministère : « manager avec le numérique » (2013), « leadership et management » (2014), « qualité de vie au travail » (2015).
- Les entretiens et ateliers d'échanges à l'Ecole militaire : les « entretiens de l'Ecole militaire » seront mis en place au printemps 2016. Un comité directeur est d'ores et déjà actif, avec de hauts représentants des trois grands subordonnés du ministre, et l'appui du CFMD.

- **P.** Un réseau social interne pour les cadres pourrait être créé sur l’Intradef. Ce point nécessite l’expertise et l’appui déterminé de la direction interarmées des réseaux d’infrastructure et des systèmes d’information de la défense (DIRISI).

## **2. Actions de développement professionnel et d’accompagnement personnalisé au bénéfice des cadres**

- le tutorat ou le mentorat : une démarche de monitorat, directe et discrète, basée sur le volontariat, a été mise en place en 2013 entre les inspecteurs civils ou anciens inspecteurs civils et les administrateurs civils, à l’occasion de certaines prises de fonctions, notamment celles qui impliquent des responsabilités de management, et pour les nouveaux arrivants afin qu’ils puissent mieux se situer dans l’environnement ministériel.
- le conseil carrière : en ce qui concerne l’encadrement supérieur, l’entretien de carrière est le « cœur de métier » de la DPES. C’est un moment de conseil et d’orientation sur un temps rétrospectif et prospectif, un échange sur le parcours à poursuivre, sur les échéances, les possibilités. Il paraît important d’associer à ce type d’accompagnement la gestion éventuelle des échecs qui devrait impliquer également l’accompagnement parallèle du manager.
- l’évaluation d’orientation à « 360° » déjà évoquée.
- s’agissant plus spécifiquement des cadres A (hors AC), un document d’orientation relatif à l’emploi et à la mobilité du personnel civil, présenté en décembre 2013 au comité technique ministériel (CTM), pose les bases de leur accompagnement en proposant des rendez-vous à des étapes-clés de leur carrière avec les conseillers mobilité carrière. Ces rendez-vous peuvent conduire à un bilan de carrière et permettre l’identification de certains potentiels dans le double objectif de favoriser la prise de responsabilité et les parcours d’expertises et de mieux répondre aux besoins du ministère.
- les parcours « professionnalisants » permettent aux agents ministériels souhaitant réorienter leur carrière ou, conduits à le faire en raison des évolutions des besoins des employeurs, de bénéficier d’un dispositif particulier, contractualisé avec l’employeur et le gestionnaire RH compétent, lui permettant de suivre, sur une période maximale de 6 mois, un parcours de formation personnalisé dans le but d’acquérir les compétences requises pour la tenue du poste ciblé.
- les coaching et assessment center :
  - le coaching est destiné à accompagner le cadre dans une situation professionnelle vécue qui l’oblige à s’adapter à un changement. Il permet d’élargir les marges de manœuvre pour la personne accompagnée et de trouver ses propres solutions. Il répond à des demandes très diverses qui peuvent néanmoins être regroupées autour de la construction d’un projet professionnel qui fait sens, une amélioration du sens relationnel, des préoccupations de management d’équipe, la conduite d’un projet ou d’une mission complexe. Il s’appuie sur des outils (MBTI...). Les prestations peuvent être individuelles mais s’adressent aussi à une équipe ou un collectif (ex. : ateliers de co-développement) ;
  - l’assessment center a pour finalité la détection, l’évaluation et le développement des compétences transversales des cadres (hors compétences métier), notamment les compétences managériales, et de construire des plans personnalisés de développement.

L’ensemble de ces actions d’accompagnement très personnalisé participe au développement des cadres et à une évolution des pratiques transversales, tout en conciliant performance et bien-être au travail. Elles doivent porter sur l’ensemble du périmètre ministériel.

## **V. Plan de formation de l'encadrement**

Les cadres supérieurs civils, en première affectation défense, sont invités à suivre une formation sous forme de sessions à l'École de guerre, afin de leur permettre de mieux connaître la Défense et d'avoir des contacts avec des cadres supérieurs militaires, avec lesquels ils pourront être amenés à travailler dans les prochaines années.

Des cycles longs de formation sont également proposés à l'encadrement supérieur civil (CHEE, CHEDE, IHEDN...). Le cycle des hautes études européennes (CHEE) permet de se familiariser avec les grands enjeux actuels des politiques publiques de l'Union européenne. Le cycle des hautes études pour le développement économique (CHEDE) est un forum d'échanges ouvert entre partenaires et usagers des administrations économiques et financières, d'une part, et concepteurs ou gestionnaires des politiques publiques, d'autre part. L'institut des hautes études de défense nationale (IHEDN) est un lieu de formation, de réflexion et de débats sur les questions stratégiques de défense, de politique étrangère, d'armement et d'économie de défense.

### **1. Un organisme dédié : le centre de formation au management du ministère de la défense**

Le ministère de la défense possède la particularité de disposer d'un centre de formation dédié à l'encadrement, depuis près de 25 ans : le centre de formation au management du ministère de la défense (CFMD). Environ 1700 auditeurs par an y sont formés. Le public accueilli est essentiellement, les cadres civils (environ un tiers) et militaires (pour deux tiers) du ministère de la défense.

### **2. Une politique de formation pilotée par les employeurs**

Le catalogue de formation de l'encadrement du ministère de la défense est soumis, chaque année, aux directions, armées et service du ministère par le conseil scientifique et pédagogique du CFMD, au sein duquel siègent des représentants de chaque grand subordonné du ministre : chef d'état-major des armées, délégué général pour l'armement, secrétaire général pour l'administration. Pour donner un caractère interministériel à ce comité, il va être proposé de l'ouvrir à un représentant de la direction générale de l'administration et de la fonction publique. Le plan de formation est ensuite approuvé par le comité directeur du centre, présidé par le directeur des ressources humaines. Les membres du comité directeur représentent tous les employeurs du ministère. Sur demande spécifique de tel ou tel employeur, des formations managériales peuvent également être créées par le CFMD en coopération étroite avec le demandeur.

### **3. La prise en compte des priorités ministérielles**

Dans son projet d'établissement, le CFMD a veillé à suivre le Livre blanc de la Défense et de la sécurité nationale de 2013, qui décrit un nouveau format d'armées et pose les bases d'un nouveau modèle RH.

Le plan stratégique RH, publié à l'été 2014, développe une vision forte, qui place la fonction ressources humaines au cœur de la politique de défense. Cette vision repose, selon les mots du ministre de la défense, sur les principes essentiels de la transformation engagée : « primauté des forces et du soutien opérationnel, mise en cohérence du ministère, efficacité, confiance et engagement. ».



Ce plan insiste sur :

- la valorisation de la qualité et la pertinence de l'acquisition initiale et continue de compétences, offertes aux personnels civils et militaires, essentielles à l'institution, combinant technicité et management ;
- la poursuite de l'effort de modernisation de la formation professionnelle.

Il est suivi, en septembre 2014, par la « politique des ressources humaines du ministère de la défense à l'horizon 2025 », à dessein d'optimiser le modèle RH. Ce document est le résultat d'un consensus, qui permet de concilier le respect des contrats opérationnels avec la contrainte financière de réduction des dépenses de titre 2, tout en respectant les grands équilibres (recrutement, formation et carrière des personnels).

La feuille de route du secrétariat général pour l'administration 2014-2016 valorise la poursuite de la mise en œuvre des politiques transverses relevant de ses missions en mettant l'accent sur la modernisation des politiques et des modes de fonctionnement. Elle prévoit de réformer le dispositif général de formation des personnels. Ce nouveau projet doit permettre de dégager des synergies à l'échelon ministériel. Il est souligné que la volonté d'une bonne adéquation entre les formations dispensées et les cursus professionnels, d'une meilleure organisation et de nouvelles pratiques pédagogiques, amènera à réformer le dispositif actuel. Il s'articulera autour de parcours d'acquisition de compétences et de formations communs aux civils et aux militaires.

L'enquête prospective menée, à la demande du CFMD, par la sous-direction études et prospective de la DRH-MD, sur les compétences managériales transverses des personnels de la défense à l'horizon 2025, a apporté, début 2015, des éléments décisifs pour éclairer l'adaptation de l'offre de formation du centre. Ce recensement met en lumière des aspects managériaux non (ou insuffisamment) pris en compte par le centre et qu'il devra valoriser davantage dans les années qui viennent.

Le centre veillera tout spécialement à intégrer dans ses formations, chaque année, les priorités interministérielles. A titre d'exemple, des modules de formation à la laïcité seront introduits dans certains stages dès la rentrée 2015.

#### **4. Les actions interministérielles**

Le CFMD s'inscrit résolument dans l'interministériel, en participant chaque année à la politique de labellisation : « école de la GRH » devenue « école du management et de la GRH ». Six labels ont déjà été obtenus à ce titre. Dans les formations labellisées, le CFMD s'efforce d'accueillir des auditeurs d'autres ministères. De manière plus générale, toutes les formations managériales sont ouvertes et des cadres d'autres ministères, notamment celui de l'Intérieur (officiers de gendarmerie essentiellement), mais aussi du ministère de l'économie et des finances, des services du Premier ministre, etc... viennent au CFMD bénéficier de formations. Afin de développer l'inter-ministériat, le CFMD organise également deux réunions par an avec les responsables « formation » de tous les ministères, autour d'un thème de travail défini en commun. Cependant, le nombre d'auditeurs d'autres ministères reste réduit. Le ministère de la défense va s'efforcer, afin de respecter la circulaire du Premier ministre, de porter pour les formations labellisées, à 10 % la proportion de cadres « hors ministère ».

#### **5. Etablir un parcours de formations managériales en relation étroite avec le parcours professionnel**

Les formations générales au management, dites « formation de cursus », sont offertes aux cadres militaires et civils du ministère à chaque étape de leur vie professionnelle.



Cinq niveaux sont actuellement proposés :

- parcours de management général pour grands décideurs (PM2GD) : directeur, chef de service, et sous-chef en administration centrale, directeur en services déconcentrés, chef de base de défense importante, expert de haut conseil,
- cycle supérieur de management (CSM) : sous-directeur en administration centrale, adjoint au sous-directeur, expert de haut niveau, directeur d'établissement, chef d'état-major d'une structure déconcentrée,
- séminaire des directeurs d'établissement (SDE) : directeur en service déconcentré, chef de corps, commandant de formation administrative,
- parcours cadres confirmés (PCC) : chef de bureau en administration centrale,
- parcours jeunes managers (PJM) : première situation managériale, emploi d'encadrement intermédiaire d'unité élémentaire administrative.

Afin de prendre en compte l'attention à porter aux cadres intermédiaires, un sixième niveau sera introduit en 2016 : parcours commandement et management d'unité.

Les directions, armées et services seront incitées à systématiser le lien entre le parcours professionnel du cadre et l'offre d'une formation managériale, générale ou spécifique.

## **6. Accroître les capacités des cadres à accompagner l'impact des transformations numériques - le dialogue social**

Le CFMD propose à tous les cadres du ministère une formation spécifique « le manager métier et les systèmes d'information », destinée à les sensibiliser sur l'impact que peuvent avoir les transformations numériques sur l'organisation du travail. Une autre formation « parcours d'avenir jeunes talents » est également entièrement dédiée à une sensibilisation/action sur ces problématiques. Enfin, dans la plupart des stages de cursus (cf. supra), un module est déjà introduit.

Le nombre de sessions de formation sur les risques psycho-sociaux et la négociation avec les partenaires sociaux sera, en tant que de besoin, augmenté. Enfin, une initiation à la GRH de la défense, insistant particulièrement sur le dialogue social et la concertation militaire, sera mise en ligne, en e-learning, à l'ensemble des cadres du ministère, avant la fin de l'année 2015.

## **VI. Promouvoir une culture et une pratique de l'évaluation de l'activité des cadres**

### **1. Nouveau compte rendu d'évaluation professionnelle pour les cadres nommés sur des emplois fonctionnels de chef de service et de sous-directeur**

Un nouvel arrêté relatif au CREP des emplois fonctionnels de CS/SD a été élaboré par la DGAFP. Ce nouveau document, très proche de celui des administrateurs civils, prend en compte la grille des compétences managériales interministérielle établie par le SGG. Les cadres nommés sur emploi fonctionnel auraient une lettre de mission personnelle.

### **2. Promouvoir une culture et une pratique de l'évaluation de l'activité des cadres**

#### **2.1. L'évaluation d'orientation à 360°, aujourd'hui**

Près d'une centaine d'AC ont déjà bénéficié du dispositif d'évaluation d'orientation à 360° mis en place au ministère de la défense, soit les deux tiers de ceux qui y sont en fonction. Les évaluations se font aux trois étapes-clés de la carrière : avant le départ en mobilité, au retour, et avant l'accès à un emploi fonctionnel. Fondé sur des référentiels bâtis par les inspecteurs civils (ICD), à partir des orientations de l'administration et avec l'aide d'un cabinet de conseil, c'est un exercice dynamique. Il se compose d'un autodiagnostic réalisé par l'administrateur lui-même, de témoignages issus de sa hiérarchie, de ses pairs et de ses subordonnés. Il est complété par un dialogue entre l'AC et l'inspecteur désigné pour mener cette évaluation. Les inspecteurs civils ont été formés à cette démarche d'évaluation et le ministère restera vigilant à poursuivre cette formation.

La méthodologie est rigoureuse et totalement harmonisée entre les AC et les témoins, quel que soit l'inspecteur évaluateur. L'AC identifie ses points forts, mais aussi ses marges de progression, et prend conscience de ce que son environnement professionnel perçoit de lui, ainsi que des perspectives de carrière qu'il peut espérer.

Pour être profitable, l'exercice doit détecter les faiblesses éventuelles, les aspects sur lesquels l'AC doit progresser, voire se corriger. L'administrateur doit également être disposé à entendre ou lire des critiques ou des aspects de son profil qu'il peut juger sévères, voire excessifs. Ce n'est donc pas un exercice de flatterie, pas plus qu'une ouverture vers de faux espoirs ou la certitude d'une promotion.

C'est aussi un dialogue sans tabous sur les perspectives d'évolution de l'AC car une partie orale complète l'écrit. Les éléments les plus sensibles peuvent ainsi être abordés de vive voix, lors d'un échange totalement confidentiel. Le rapport final est d'ailleurs toujours soumis à une lecture conjointe de l'inspecteur et de l'AC, pour que des éléments mal perçus ou mal compris par l'inspecteur puissent être corrigés.

L'exercice doit aider l'AC à se projeter dans un avenir relativement proche. Les inspecteurs sont en dehors de la chaîne hiérarchique et disposent d'un recul suffisant pour donner un éclairage sur le ministère et sur les carrières que le ministère peut offrir. Il est donc bien distinct de l'évaluation annuelle traditionnelle, qui est insérée au dossier et basée sur des objectifs et leur atteinte.

Le 360° peut être poursuivi et s'articuler le cas échéant avec le coaching, ou suivi de recommandations pour des actions de formation, dans le cadre d'un échange avec la MES.

## 2.2. Perspectives d'évolution

Le SGA souhaite une réflexion sur une meilleure utilisation de ce dispositif qui est actuellement une photographie très ponctuelle, et l'inscrire davantage dans la durée. Une clause de « revoyure », au bout de 4 ou 5 ans, vient d'être mise en place à l'intention des AC qui ont déjà bénéficié de cette évaluation, pour étudier l'évolution de leur carrière et, éventuellement, les difficultés rencontrées.

Si la plupart ont connu une évolution ascendante marquée, certains restent dans une situation inchangée, voire ont connu une baisse de régime. Il est donc intéressant d'identifier les origines du problème et de voir comment ils peuvent rebondir ou évoluer.

Enfin, lié aux trois moments-clés, le 360° privilégie désormais de très jeunes AC qui ont 2 ou 3 ans d'ancienneté au ministère, pour identifier ceux qui s'inscrivent dans une démarche très ascendante et, pour ceux tentés par l'« extérieur », mesurer la perte de compétences pour le ministère et tenter de les inviter à y poursuivre leur parcours.

## 2.3. Liens et points de vigilance

Bien que l'évaluation à 360° (ou autre évaluation de type assessment) n'ait pas vocation à se substituer à l'évaluation annuelle statutaire et que les deux dispositifs poursuivent clairement des objectifs différents, ils doivent pouvoir offrir aux administrateurs civils une vision harmonieuse de ce qu'est leur évaluation en évitant toute incohérence entre les deux systèmes.

- **P.** L'accompagnement s'adresse donc aussi aux employeurs incités à objectiver davantage les évaluations annuelles parfois surévaluées. Si l'évaluation par objectifs semble contribuer à une évolution des mentalités dans ce sens, la tendance doit être poursuivie vers plus de courage managérial et de prise de ses responsabilités par l'employeur (pour éviter le « ne fâcher personne » et l'enlisement de la situation, faute d'avoir exprimé la vérité au bon moment).

- **P.** L'intéressé doit cependant avoir la possibilité de contester l'évaluation à 360° dont il a fait l'objet. Ses observations écrites figureront dans son dossier sous la forme d'une fiche intercalaire, sous réserve que l'inspecteur en ait connaissance avant de remettre son rapport définitif. Pour mémoire, le dossier évaluation à 360° n'est pas versé au dossier administratif. En tout état de cause, la rédaction finale fait d'ores et déjà toujours l'objet d'une relecture commune avec amendement possible.

L'évaluation peut aussi permettre de :

- repérer les problèmes le plus en amont possible : gestion des échecs,
- détecter les talents : en lien surtout avec le 360° et des échanges issus d'une revue de cadres entre employeurs, MES et cellule management auprès du SGA.

Le recours plus régulier au 360° et aux évaluations de type assessment qui permettront notamment la détection des hauts potentiels contribuera largement à améliorer l'accompagnement des parcours. Toutes évaluations de ce type font apparaître un certain nombre d'éléments qu'il faudrait automatiquement exploiter dans l'accompagnement des uns et des autres. C'est une étape supplémentaire que le ministère de la défense, qui bénéficie des formations du CFMD, est prêt à franchir.

## VII. Améliorer les dernières parties de carrières

### 1. La perception de la problématique des « séniors » par le ministère de la défense

Avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, les difficultés liées aux perspectives de carrière et au plafonnement des rémunérations s'accroissent, notamment en dernière partie de carrière. Les cadres concernés disposent d'une expérience importante mais continuent aussi à vouloir partager et transmettre leurs compétences.

Plutôt que de céder à des préjugés négatifs, dont aucune étude n'a démontré le fondement, liés à l'âge et à la supposée moindre adaptabilité des seniors aux nouvelles techniques et technologies, le ministère de la défense privilégie l'égalité de traitement entre les générations et s'attache, depuis plusieurs années, à une gestion plus individualisée des parcours professionnels et à l'employabilité tout au long de la carrière. Désormais gestion de personnes plus que de carrières, la fonction RH évolue en s'appuyant sur des outils ou des processus clairement liés à un accompagnement personnalisé, dont les seniors doivent être les premiers bénéficiaires.

### 2. Améliorer la carrière et l'employabilité des agents à tous les âges...

La carrière ne suivant plus un modèle linéaire, le cadre supérieur doit bénéficier d'une meilleure lisibilité sur ses débouchés et perspectives et lui-même pouvoir optimiser son employabilité tout au long de sa vie professionnelle.

#### 2.1. Anticiper et favoriser la mobilité

La gestion des parcours et des emplois fonctionnels doivent être préparés dès le début de carrière (notamment par l'allongement de la durée d'occupation des postes) pour éviter de conduire à l'ouverture trop rapide des emplois de haut niveau à des jeunes cadres qui atteignent ainsi le sommet de leur carrière dès 45/50 ans, alors que ceux qui ont dépassé cet âge risquent une situation de « blocage ».

Le premier enjeu est d'assurer l'employabilité tout au long du parcours professionnel, en répondant aux besoins évolutifs des services. S'exerçant tout au long de la vie professionnelle, ce facteur d'employabilité se construit et s'anticipe bien avant 50 ans, laissant possibles la reconversion et l'adaptation à un autre métier.

Plus un cadre aura exercé de métiers différents dans la première partie de sa carrière, plus il sera aisément reconvertible dans la seconde partie. Il est donc important de favoriser l'adaptabilité et l'accès à des emplois divers, voire des métiers différents.

#### 2.2. Rechercher l'ouverture de nouveaux postes

C'est un souci constant d'élargir les possibilités d'ouverture de postes au-delà du SGA (25 % des AC en fonctions dans d'autres directions et services). Plusieurs AC sont en fonction sur des postes de sous-directeur dans la sphère de l'EMA, de la DGA et à la DPSD, et la nouvelle direction générale des relations internationales et de la stratégie, créée en début d'année, a ouvert de nouvelles opportunités avec la nomination d'un AHC comme DAC, et de deux autres comme chefs de service.

Les établissements publics sous tutelle offrent également des perspectives. La palette est donc d'une grande diversité hors la sphère du SGA pour des emplois qui ne sont pas toujours des emplois fonctionnels, mais qui sont à forte dimension managériale et particulièrement intéressants.

De même, le poste de chef du service historique de la défense, jusque-là tenu systématiquement par un militaire, a été pourvu par un civil. D'autres postes font l'objet d'interrogations de même nature pour qu'ils puissent « tourner » entre personnel civil et militaire.

### **2.3. Valoriser les compétences et les emplois**

Préservation et optimisation de l'employabilité passent aussi par la valorisation du potentiel et des acquis de l'expérience. Elles sont facilitées par une meilleure connaissance des agents et un accompagnement toujours plus individualisé : entretiens de carrière menés par la mission encadrement supérieur et cadres dirigeants, évaluation à 360°, coachings menés par la cellule management auprès du SGA, à tous moments et intervenant en dehors du lien hiérarchique, entièrement dédiés à l'employabilité de l'agent, à sa reconversion éventuelle pour aborder la deuxième partie de sa carrière, à ses besoins de formation etc.

De même, un effort est porté sur l'identification des emplois, des métiers et des compétences, associée à un répertoire des métiers. La CVthèque déjà évoquée, qui recense les compétences des AC, en est une illustration.

- **P.** Ces mesures contribuent au repérage et à la valorisation des missions ou responsabilités exercées tout au long, et notamment en seconde et troisième partie de carrière, qui sont autant d'atouts pour valoriser la mémoire du collectif et la transmission des savoirs. C'est le concept de l'entreprise « apprenante » qui fait progresser toutes les compétences.

### **3. ...Y compris dans les dernières années de la carrière**

Des situations existent en dernière partie de carrière où, pour diverses raisons, tel ou tel cadre n'a plus de possibilité d'accès à un emploi fonctionnel, revient de détachement etc. Comment employer des agents qui sont souvent à 5-10 ans de la retraite et qui veulent être valorisés sans nécessairement avoir des responsabilités managériales et dont les compétences doivent être utilement exercées au profit de l'institution ?

Sans verser dans la stigmatisation de l'âge dans l'emploi qui risque de développer chez les seniors un sentiment de fin de carrière voire d'inutilité, justifiée ni par les faits ni par le nombre finalement extrêmement réduit des agents concernés, des perspectives peuvent leur être ouvertes, fondées sur leur expérience devenue un atout qu'il convient de rentabiliser.

#### **3.1. Dans ce cadre, des propositions sont possibles**

- **P.** Le ministère de la défense propose, durant les périodes de transition professionnelle, des missions qui sont prises en compte dans l'entretien annuel. C'est ainsi que des missions ponctuelles de 6 mois ont d'ores et déjà été réalisées, sur mises à disposition au sein de la nouvelle direction de la protection des installations de la défense (DPID). De même, deux AC ont effectué des missions pour l'accompagnement de la préparation au tour extérieur, de plusieurs mois également.

Au-delà des possibilités qui viennent d'être évoquées, deux missions d'expertise, dont les activités sont relativement ponctuelles et peuvent être facilement anticipées, mériteraient d'être largement développées : les métiers d'audit et les jurys de concours.

#### **● P. Audits et consulting**

Il serait intéressant d'internaliser une partie des prestations assurées par des cabinets de consultants, d'autant plus que leur valeur ajoutée soit parfois à relativiser. Des auditeurs internes (« panachage » entre anciens et « intermédiaires » (milieu de carrière) pourraient mener des missions de prestations intellectuelles de consultance pour l'accompagnement de changements en organisation (en alternative à la mission d'audit interne auprès du SGA qui étudie notamment un plan de cadrage des marchés de

consultance), sous réserve de formations déjà dispensées par le centre de formation au management de la défense « maîtrise du fonctionnement des organisations » et « pilotage des processus ». Toutefois, le positionnement du cadre à expérience confirmée qui intègre cette fonction et entre donc dans une certaine dynamique, reste délicat. Il est nécessaire qu'il soit débarrassé de toute obligation d'allégeance vis-à-vis de l'employeur, pour garantir son indépendance et son autonomie.

#### ● **P. Préparation et participation à des jurys de concours et examens professionnels**

Il s'agit notamment de la préparation au principalat, extrêmement lourde au ministère de la défense, et des formations aux jurys et jurys « blancs » qui pourraient donner lieu à une valorisation des compétences sur 2 ou 3 ans. Des missions de cette nature auraient pour effets une baisse des coûts pour l'administration, une formation plus adaptée et plus dense (veiller toutefois à ne pas indemniser deux fois le « missionné »).

Les jurys, nombreux à mobiliser le même type de compétences, pourraient également être mieux coordonnés (informations transverses à partager, acquisition de connaissances communes aux jurys de principalat et de tour extérieur...).

Un recensement des besoins au ministère de la défense, y compris en termes de programmation (nombre de concours et d'examens professionnels organisés, le nombre de personnes mobilisées, sur combien de temps...) permettrait d'en avoir une représentation plus exacte, même si l'intérêt de la diversité des membres composant un jury plaide pour l'inter-ministériarité du dispositif.

Cette action pourra être élargie à l'accompagnement du personnel militaire souhaitant intégrer un corps civil par la voie du L. 41.39-2.

NB/ Une action particulière pourrait également être menée pour la formation des membres de jury eux-mêmes.

### **3.2. D'autres leviers d'amélioration des dernières parties de carrière peuvent également être actionnés**

#### ● **P. Expérimenter un travail en mode « open projet » (projet « ouvert »)** (mise en œuvre de la proposition des « jeunes talents » dans le cadre de la formation CFMD) :

Objectifs : mettre en relation un vivier de compétences ressources (contributeurs et collaborateurs) avec des besoins institutionnels, afin de mener de façon collaborative des projets participant aux missions de l'institution.

Le chef du projet pourrait être un cadre en dernière partie de carrière.

Ce mode de fonctionnement participerait à la valorisation de l'expérience, au maintien de l'employabilité et aux échanges intergénérationnels.

#### ● **P. Expérimenter le management des connaissances comme vecteur de valorisation de l'expertise de cadres en fin de carrière.** (contexte particulier des prochaines vagues de départ à la retraite)

Objectifs :

- Recueillir auprès des experts en fin de carrière, sur des postes dans lesquels la connaissance et l'expertise constituent un préalable indispensable à la réalisation des missions, les éléments-clés de connaissance à préserver pour que l'organisation continue à assurer sa mission après leur départ en retraite,
- Valoriser le rôle de transmission des connaissances des experts en fin de carrière et leur contribution à la pérennité des missions de l'institution.

## ● P. La formation avec le pilotage du CFMD

Objectifs :

- Explorer les perspectives de formation à la dernière partie du parcours professionnel (construction d'un module adapté au sujet de la fin de carrière pour des personnes qui ont encore 5 à 10 ans avant l'échéance),
- Explorer la possibilité de rétablir la formation au management des connaissances prioritairement dédiée à ce public.

## ● P. Expérimenter des échanges intergénérationnels autour des modes de fonctionnement (propositions issues des « jeunes talents » lors de la formation PAJT au CFMD)

Objectifs :

- Fédérer et animer une communauté managériale incluant toutes les générations à partir d'échanges sur des thèmes précis (ex. : les modes de fonctionnement, le numérique, les tutorats réciproques) ex GT, séminaires....
- réexaminer certains préjugés générationnels ;
- définir collectivement des orientations (charte, etc) permettant d'améliorer la cohésion générationnelle.

## **ANNEXES**

- 1. Tableau des changements d'affectation sur les deux années précédentes
- 2. Les moments-clés des parcours professionnels au ministère de la défense



Annexe 1

**Changements d'affectation en 2014 et en 2013 - y compris dans les EPA du Mindef  
(hors réorganisations et hors recrutements ENA/Tour extérieur/L 4139-2)**

|  | 2014          |              |              |              |           | 2013          |              |              |              |           |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|-----------|---------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|  | 1er trimestre | 2e trimestre | 3e trimestre | 4e trimestre | Total     | 1er trimestre | 2e trimestre | 3e trimestre | 4e trimestre | Total     |
| Nominations sur emploi de directeur *  | 0             | 0            | 0            | 1            | 1         | 1             | 1            | 0            | 1            | 3         |
| Nominations sur emploi fonctionnel (chef de service, sous-directeur, directeur de projet, expert de haut niveau et inspecteur civil) * | 3             | 3            | 8            | 3            | 17        | 4             | 7            | 14           | 1            | 26        |
| Affectations et détachements   | 8             | 4            | 13           | 16           | 41        | 12            | 4            | 20           | 12           | 48        |
| <b>Total</b>   | <b>11</b>     | <b>7</b>     | <b>21</b>    | <b>20</b>    | <b>59</b> | <b>17</b>     | <b>12</b>    | <b>34</b>    | <b>14</b>    | <b>77</b> |
|  | <b>59</b>     |              |              |              |           | <b>77</b>     |              |              |              |           |

\* : les nominations de militaires sont comptabilisées car l'emploi aurait pu être pourvu par un AC.

# Les parcours professionnels des administrateurs civils au ministère de la défense

Diversité des parcours professionnels des administrateurs civils

